

第3章 仮説と調査設計

高等学校の主任を中心としたコミュニケーションについて把握するため、アンケート調査を行う。この調査で明らかにしたいことは、主に高等学校組織における主任の機能と、組織有効性との関係、および主任をめぐるコミュニケーションの特徴である。これらを仮説として立て、その仮説をもとに質問項目を設定した。

3-1 仮説

第2章で見たように組織においてはコミュニケーション活動の活発さと組織有効性とは関連することが、学校や企業を対象とした研究から見出されている。そして組織が機能している状態では上から下方向だけでなく下から上方向あるいは水平方向のコミュニケーションが活発であることが明らかにされている。

現在の教育改革において学校の自律性確立が求められていることは既に述べた。自律的組織として学校の教育目標を達成するには、組織変革が必要となる。組織変革のひとつとして、20年以上前に制度化はされたものの近年になって実働化が図られつつある主任の活用がある。本研究では、トップ、ミドル、一般教員という学校組織の構造を前提として、高等学校主任をめぐるコミュニケーションの状況と組織有効性との関係を把握したい。

主任機能化以前と以後における学校組織の構造を筆者が概念化したものを図3-1に表した。主任の役割が形式的なものであった機能化以前と比べ、機能化後には主任が実質的なコミュニケーションのハブ的存在となっていることがわかる。

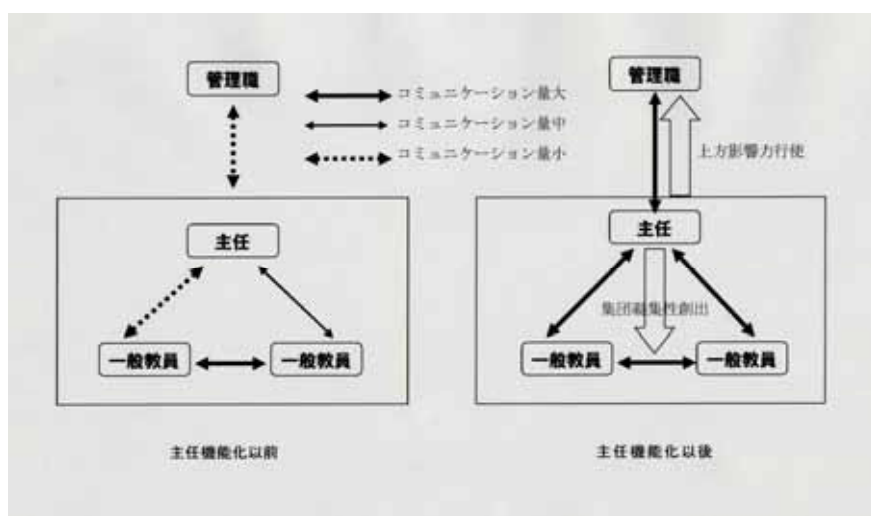


図3-1 主任機能化以前・以後の学校組織構造の概念図

本研究では主任を中心として学校組織のコミュニケーションの状況を明らかにするため

に、コミュニケーションの量と組織有効性に関する指標の計測を行う。客観的な指標としては、ある期間内に特定の学校の会議における発言回数や時間などを観察することが考えられるが、これは実際には困難である。そこで規模や年齢構成の異なる多くの学校を対象に教員の主観的な意識によってコミュニケーションの量や方向を見ることにする。また管理職・主任・一般それぞれの意識の違いにより、主任と一般の役割分化がどのような状況にあるのかを見る。さらに学校規模の違いにより主任のコミュニケーションがどのように異なるかも検討する。以下に主任を中心とした学校組織のコミュニケーションに関する具体的な仮説を述べる。

仮説1 主任のコミュニケーション活動が活発であるほど、学校組織の有効性が高いのではないか

ミドル・マネジャーの上方影響力¹の視点から、一般教員は主任が上方向への活動を十分におこなっているほど望ましいリーダーとして主任をとらえ、その結果として一般教員の組織有効性認知が高くなっている（つまりその組織が有効に機能していると考え）ことが予想される。一方、管理職は主任が下方向に十分活動しているほど組織が有効に機能していると考えていることも予想される。さらに金井(1991)はミドルリーダーの機能として、上方影響力行使とともに集団凝集性の創出を指摘する²。学校組織においても、意思決定プロセスの変革によって職員会議での上方向・水平方向のコミュニケーションが増えたことが示されている。これらから、日常的なコミュニケーションにおいても、主任が一般教員同士のコミュニケーションを促進したり主任同士の水平的コミュニケーションをよく図っているほど、組織成員はその組織が有効に機能していると考えることが予想される

その検証のために、自分に直接かかわる主任だけでなく自校の主任が全体としてどのようにコミュニケーションを図っているかの認知状況を管理職・主任・一般教員にたずね、組織有効性との関係を検証する。

仮説2 主任のコミュニケーション活動が活発であるほど、校長・教頭の意向浸透度が高いのではないか

淵上(2002)は、校長のリーダーシップ発揮のためには校長のみが突出するよりもサブリ

¹ 金井(1991)は上方影響力を能動的フォロワーシップとも表現できるとしている。

² 金井(1991) 前掲書 pp.70

ーダーを通じて教師集団に意向が浸透し受容されることがより効果的であることを明らかにした³。成員間の相互作用が頻繁になされ、成員全員の相互理解が進み、教師に対する校長の考えが十分に理解された場合に校長のリーダーシップは十分に力を持つというのである。また淵上は、サブリーダーとして教頭の役割に注目し、教頭が校長の意向を受けて補佐し校務を整理することが重要であると指摘している。では教頭の意向および教頭を通じた校長の意向は、教頭から直接一般教員に伝わるのであろうか。既に述べたように、高等学校組織は管理職に対する一般教員数が20倍程度である。従って管理職の意向を一般教員に浸透させるためにはミドル層である主任のコミュニケーション活動が重要であると考えられる。また、一般教員の意見や情報を直接管理職に伝える機会は非常に限られており、ここでも主任の機能が必要とされる。以上のことから、主任のコミュニケーション活動と校長および教頭の意向浸透度との関連性を明らかにしたい。

仮説3 コミュニケーション充足度が高いほど組織有効性認知が高いだろう

一般的に組織においてコミュニケーション量が多いことが重要であることはいうまでもない。管理職とのコミュニケーション充足度が高い主任は充足度が低い主任よりも組織が有効に機能していると考えていることが予想される。本研究では、組織構成員が主観的に考えるコミュニケーション量の満足度をコミュニケーション充足度と呼ぶことにする。管理職とのコミュニケーション充足度が高い主任は充足度が低い主任よりも組織有効性が高いことが予想される。

淵上(2002)の研究では、校内組織改革前と改革後とでは、職員会議の発言者や発言量が増えたことが観察されている⁴。このことから、職員会議に限らず日常のインフォーマルコミュニケーションの量もまた組織の有効性に影響するのではないかと考えられる。また淵上によれば、単にコミュニケーション量が増えただけでなく、一方的主張よりも相互影響関係が強くなったことが見いだされている。このことから日常的コミュニケーションにおいても、相互影響的内容のコミュニケーションが多い教員の方が、組織が有効に機能していると感じているのではないかと考えられる。

先行研究においては、主に職員会議のコミュニケーションについてその量と内容を分析し、発言者数・発言量・一方的でない発言が増えたことが見いだされており、貴重な研究

³ 淵上 前掲書 pp.171-172

⁴ 淵上 前掲書 pp.202-208

成果であると考え。しかし職員会議の位置づけが協議の場から伝達の間へと変化した現在、実質的な意思決定の場は職員会議ではなくなっている。そこで、本研究では職員会議以外でのコミュニケーション、特に主任を中心としたコミュニケーションに注目した。現在では管理職と主任等で構成される校務運営会議（あるいは企画調整会議や企画委員会）が学校における実質的な意思決定の場となっているが、この会議を観察し発言者数や発言量、その内容を調査することは現実には難しい。また一般教員のコミュニケーション活動すべてを観察することも不可能である。そこで本研究では、主任および一般教員に対してアンケートによりコミュニケーション量の主観的な充足度を調査する。

3-2 調査方法

(1) 対象者

アンケート調査は広島県内の全公立高等学校のうち全日制をもつ 95 校を対象とした。高等学校には全日制・定時制・通信制の課程があるが、全日制を対象とした理由は、定時制は一般に教職員数が 10 名程度と小規模であること、通信制は教員が常時学校内で勤務するとは限らないためである。

対象校 95 校のうち 94 校には、1 校あたり 10 人分の調査用紙を郵送し校長を通じて配布を依頼した。10 人の内訳は、校長 1、教頭 1、主任 4、一般教員 4 である。残る 1 校（以下 A 高校と記す）では校長から全員調査の協力が得られたので校長を通じて全教員に調査用紙を配布した。

A 高校以外の調査では、主任および一般の回答者の選定は各校の校長に一任した。教頭複数配置の場合も同様に教頭のうち 1 名に回答してもらうよう校長に依頼した。この点で回答者の選定に偏りが見られる可能性を否定できない。これについては、回答期間中に各校の校長に回答督促依頼の葉書を送るなどして全県調査の回収率を上げるとともに、全員調査の協力が得られた A 高校の回答結果を参考にすることで全県の結果についても全体として信頼性を確保しようとした。

郵送時期は 2003 年 8 月で、8 月から 9 月にかけて個別郵送により回収した。

(2) 質問紙の作成

質問紙は管理職用、主任用、一般用の 3 種を用意した。詳細は巻末資料 1 を参照されたい。

使用した用語の定義

垂直的コミュニケーション：管理職と主任との間，管理職と主任以外との教職員の間および主任と主任以外との教職員の間でのコミュニケーションを指す。

水平的コミュニケーション：教頭同士，主任同士および主任以外の教職員同士のコミュニケーションを指す。

校務運営会議：校長，教頭，主任等で構成され定期的に開催される公務運営上の会議で，企画調整会議等と呼ばれる場合もある。

主張や命令：自分の意見のみを強く言いはったり，ある行為を強制する一方的影響関係のコミュニケーションを指す。

討議や提案：自分の意見を論理的に説明して同意を求めたり，新しい視点で意見を表明する相互影響的関係のコミュニケーションを指す。

組織有効性：前述の通り目標共有・連絡調整・教師集団の凝集性・職務モチベーションの高さ・組織への満足度・組織での役割認知の総称として用いる。

測定尺度

仮説 1 は主任のコミュニケーション活動に関する認知と組織有効性との関連性を見るものである。主任のコミュニケーション活動に関する認知尺度として，自校の主任が全体としてどのように活動していると思うかを，コミュニケーションの方向別にそれぞれ 4 段階でたずねた。組織有効性認知の尺度としては，目標共有・連絡調整・教師集団・職務モチベーション・組織への満足・組織での役割認知を用いそれぞれ 4 段階でたずねた。

仮説 2 は主任のコミュニケーション活動に関する認知と校長・教頭から主任への意向浸透度認知との関連性を見るものである。コミュニケーション活動に関する認知の測定には仮説 1 と同じ指標を用いた。校長・教頭からの意向浸透度認知については，一般教員から見て主任の言動に対して校長・教頭の意向がどの程度反映されているかという認知を 4 段階でたずねた。

仮説 3 は主任を中心としたコミュニケーションの量や内容の認知と，組織有効性との関連性を見るものである。ただしコミュニケーションの量を実際に測定することは困難なので，自己が必要と思う量に比べてどの程度満たされているか，という主観的な充足度を 4 段階でたずねた。組織有効性認知の測定には仮説 1 と

同じ指標を用いた。

独立変数としては、自己に関わるコミュニケーション量（主観的な充足度）、コミュニケーションの内容ごとの量、自校の主任のコミュニケーション活動に関わる認知を、上方向・下方向・水平方向のそれぞれについて設定した。

従属変数としては、組織有効性および管理職から主任への意向浸透度認知を設定した。組織有効性とは、組織の目標達成に有効な組織過程の特性のことである。組織有効性の下位尺度として小野(1994)及び淵上(2002)を参考に、目標共有 5 項目、連絡調整 6 項目、教師集団 6 項目、職務モチベーション 3 項目、組織満足度 2 項目、自己の役割認知 2 項目を設定した。

質問事項

属性に関する質問事項

学校属性（学科構成，教職員数，教頭の配置人数）

本人属性（職位，性別，年齢層，主任であるか，学級担任であるか，主に執務する部屋はどこかなど）

コミュニケーション充足度

自己に関わるコミュニケーション量について，自分が必要と思う程度と比べた充足度をたずね，「十分多い」「ある程度ある」「あまりない」「全く不足」の 4 段階で回答を求めた。

コミュニケーションの内容

自己にかかわるコミュニケーションの内容を「主張や命令」「討議や提案」「その他の情報交換や相談」の 3 種類に分類し，それぞれについて「多い」「ある程度ある」「あまりない」「全くない」の 4 段階で回答を求めた。雑談は「その他の情報交換」に含まれることを想定している。なお主任と一般教員との間については，分掌主任は分掌，学年主任は学年，教科主任は教科の一般教員とのものについて回答を求めた。

自校の主任のコミュニケーション活動認知

- ・ 主任は全体として教員の意見や情報を十分に管理職に伝えている
- ・ 主任は全体として管理職の指示や情報を十分に教員に伝えている
- ・ 主任は全体として教員同士の水平的コミュニケーションをよく図っている
- ・ 主任同士は全体として水平的コミュニケーションをよく図っている

校長・教頭の意向浸透度認知

- ・ 教頭の発言・行動には校長の意向がよく反映されている
- ・ 主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている
- ・ 主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている

組織有効性認知

組織有効性測定の質問項目は表 3-1 から表 3-6 の通りである。なお組織での役割認知の 2 項目は主任と一般教員のみにたずねた。

表 3-1 目標共有認知(5項目)

- a1. あなたの学校の教育目標は明確である
- a2. あなたは学校の教育目標をよく把握している
- a3. あなたの学校では教育目標について教師の間に共通理解がある
- a4. 学校教育目標の具体化の方法については各教師の判断が分かれている
- a5. あなたの学校では教育目標がよく達成されていると思う

表 3-2 連絡調整認知(6項目)

- b1. 異なる分掌間での仕事の調整や連絡がよく行われている
- b2. 異なる学年間での仕事の調整や連絡がよく行われている
- b3. 異なる教科間での仕事の調整や連絡がよく行われている
- b4. 学校の教育目標の共通理解や具体化については校内で意見の交換がよくなされている
- b5. あなたの学校には教育目標について教師同士が話し合う雰囲気がある
- b6. 会議では活発な議論が行われ各自の意見を自由に交換できる

表 3-3 教師集団認知(6項目)

- c1. 教師集団の和を大切にしている学校である
- c2. 教師の間には我々という仲間意識がある
- c3. 何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる
- c4. あなたの学校の教師集団はよくまとまっている
- c5. あなたの学校の教師は高い問題解決能力を持っている
- c6. 自分の担任でない生徒の指導にも配慮する教師が多い

表 3-4 職務モチベーション認知(3項目)

- d1. あなたは高い職務意欲を持っている
- d2. あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている
- d3. あなたの学校では教師一人ひとりの意欲が大切にされている

表 3-5 組織への満足度(集団凝集性)認知(2項目)

- e1. あなたは現在の学校に満足している
- e2. 他の学校にかわることができたとしても現在の学校で勤務を続けたい

表 3-6 組織での役割認知(2項目)

- f1. あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく理解している
- f2. あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく実行している

自由記述

主任の機能は、「校長と教頭を補佐しながら、当該事項について企画・立案するとともに、教職員間の連絡・調整および関係教職員に対する指導・助言に当たる」とこととされています。

あなたの考えでは、学校組織活性化のために、主任が具体的にどのように機能することが望めますか。たとえば、近年あなたの学校で成し遂げられた変革において主任がどのような役割を果たしたか、あるいは、垂直的および水平的コミュニケーションを主任が促進している事例など、自由にお書きください。